

Zuyd Hogeschool

Personal Leadership in Innovation and Change

Uitgebreide opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change van Zuyd Hogeschool. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Zuyd Hogeschool is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 26 & 27 november 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. ing. E.L.A. Schrikkema MBA, voorzitter (voorzitter, domeindeskundige)

De heer mr. M. Olivers (domeindeskundige)

De heer dr. A.C.J.M. Olsthoorn (domeindeskundige)

De heer A.C.P. Peeters BA (studentlid)

De heer drs. J.G. Betkó, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Utrecht, 26 maart 2014

Panelvoorzitter


De heer drs. ing. E.L.A. Schrikkema MBA

Panelsecretaris


De heer drs. J.G. Betkó

Samenvatting

Het oordeel over de master Personal Leadership in Innovation and Change is **voldoende**. Een onderbouwing van dit oordeel is opgenomen in deze samenvatting en in het beoordelingsrapport.

Onderwerp 1 Beoogde eindkwalificaties

De masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change is een deeltijdopleiding, die zich richt middenmanagers, beleidsmedewerkers en HRM-managers. Het doel van de opleiding is om professionals die een nauwe betrokkenheid hebben bij de werkvloer tools te geven om hun persoonlijke leiderschaps capaciteiten te vergroten en zich verder te bekwamen in het initiëren en aansturen van innovatie- en veranderingsprocessen. De eindkwalificaties van de opleiding bestaan uit een uitgebreide Body of Knowledge (BoK) en een set professionele competenties. De eindkwalificaties zijn opgesteld in samenwerking met het relevante werkveld en zijn van masterniveau. In de BoK zouden de gebieden Innovation en Change meer expliciete aandacht kunnen krijgen. De inhoud van de BoK is deels bepaald door de aanwezige kennis binnen de lectoraten. De opleiding kent een heldere profilering door een focus op persoonlijk leiderschap, gebaseerd op het Rijnlandse managementmodel. Daarnaast onderscheidt de opleiding zich door haar focus op het middenkader, terwijl soortgelijke opleidingen zich vaak richten op het topmanagement.

Het panel beoordeelt de beoogde eindkwalificaties (standaard 1) als **voldoende**.

Onderwerp 2 Programma

Studenten doen gedurende het programma voor de beroepspraktijk relevante kennis en vaardigheden op. De literatuur die de opleiding aanbiedt is actueel en deels internationaal. Op enkele gebieden kan de literatuurlijst uitgebreid worden, onder andere op het gebied van Innovation en Change. Studenten krijgen zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksvaardigheden aangeleerd. Deze zijn toereikend, al zou gedurende het curriculum hier nog meer aandacht aan gegeven kunnen worden. Studenten krijgen gedurende de opleiding ruimschoots de gelegenheid om te oefenen met beroepsvaardigheden. De opleiding werkt met cases uit het bedrijfsleven. Daarnaast voeren studenten opdrachten uit op hun eigen werkplek en brengen ze relevante voorbeelden en vraagstukken uit hun werk in (action learning). De inhoud van het programma is direct afgeleid van de BoK. De opleiding is opgebouwd uit modules, die ook los te volgen zijn. Parallel aan het programma is er een coachingslijn, waarin studenten onder andere reflecteren op de manier waarop ze de inhoud van de modules toepassen in hun werk. Deze coachingslijn is goed vormgegeven en studenten zijn er erg tevreden over. Het didactisch concept van action learning en de hierbij gebruikte werkvormen zijn passend voor de opleiding en worden consequent toegepast. De instroomeisen die de opleiding stelt zijn redelijk en er is een uitgebreide intakeprocedure. De modulaire opzet draagt bij aan de studeerbaarheid van het programma.

Daarnaast kiest de opleiding er voor om zich flexibel op te stellen, studenten de tijd en ruimte te geven die nodig is om het programma af te ronden en om kwaliteit boven snelheid te stellen. Met een omvang van 60 EC voldoet de opleiding aan de wettelijke eisen wat betreft omvang van het programma.

Het panel beoordeelt de oriëntatie, inhoud en duur van het programma (de standaarden 2, 3 en 7) als **voldoende** en de vormgeving, instroom en studeerbaarheid (de standaarden 4, 5 en 6) als **goed**.

Onderwerp 3 Personeel

De opleiding beschikt over een adequaat personeelsbeleid. Iedere module heeft een hoofddocent, daarnaast werkt de opleiding veel met gastdocenten. De afstemming tussen docenten is voldoende, maar zou geformaliseerd kunnen worden. Daarnaast zou meer geëxpliciteerd kunnen worden over welke kennis en vaardigheden (gast)docenten dienen te beschikken. De kwaliteit van het docententeam is voldoende om het programma te verzorgen. Positief punt is de betrokkenheid van enkele lectoren en hoogleraren bij het programma. Van de andere kant is het opleidingsniveau van docenten erg divers, er zijn er ook (gast)docenten die op bachelorniveau zijn opgeleid. Het docententeam zou nog verder uitgebreid kunnen worden met specialisten, met name op de gebieden Innovation en Change. De docent-studentratio is goed, en er zijn voldoende contacturen van een hoogwaardige kwaliteit. Onderwijs vindt plaats in kleine werkgroepen en in individuele coachingssessies.

Het panel beoordeelt het personeelsbeleid en de kwaliteit van het personeel (standaarden 8 en 9) als **voldoende** en de kwantiteit van het personeel (standaard 10) als **goed**.

Onderwerp 4 Voorzieningen

De opleiding is gehuisvest in een oud gebouw, maar de voorzieningen die dit biedt zijn adequaat. Aan nieuwbouw wordt momenteel gewerkt. De informatie die beschikbaar is in de bibliotheek is adequaat. Een aandachtspunt zijn de digitale voorzieningen. De begeleiding die de opleiding biedt is zeer goed. De coaching is vormgegeven op een eigen, interessante manier die goed aansluit bij de studie en wat de studenten willen. De tijd die er is voor de afstudeerbegeleiding is ruim.

Het panel beoordeelt de voorzieningen (standaard 11) als **voldoende** en de studiebegeleiding (standaard 12) als **goed**.

Onderwerp 5 Kwaliteitszorg

Het systeem van kwaliteitszorg is passend voor een kleine opleiding. Niettemin is er ruimte om meer vast te leggen, bijvoorbeeld op het gebied van streefcijfers en de wijze waarop de evaluaties van masterclasses worden gebruikt in de voorbereiding van de volgende.

De masterclasses worden adequaat geëvalueerd en de korte lijnen zorgen er voor dat studenten en docenten snel verbeter suggesties kunnen doen. Een aandachtspunt is dat vrijwel alle evaluaties en gesprekken over de opleidingskwaliteit plaatsvinden op masterclassniveau, er wordt weinig geëvalueerd op curriculumniveau. De opleiding is in staat om relevante verbetermaatregelen door te voeren. Dit gebeurt op basis van input uit zowel de vorige visitatie, uit de formele evaluatiestructuren, als uit de informele contacten met studenten. Alle relevante stakeholders en commissies zijn betrokken bij de interne kwaliteitszorg.

Het panel beoordeelt de evaluatie resultaten (standaard 13) als **voldoende** en de verbetermaatregelen en betrokkenheid bij kwaliteitszorg (standaarden 14 en 15) als **goed**.

Onderwerp 6 Toetsing en gerealiseerd eindkwalificaties.

De opleiding beschikt over een gedegen systeem van toetsing. Het meerogenprincipe wordt consequent toegepast en de opleiding geeft goede feedback. De toetscriteria zijn op goede wijze direct afgeleid van de eindkwalificaties. In de eindfase van de opleiding is het toetsproces zeer grondig, onder andere door het gebruik van een driekoppige beoordelingscommissie. Aandachtspunten bij de toetsing zijn de cijferdifferentiatie bij de scripties en de geringe variëteit aan toetsen in de reguliere masterclasses. Het gerealiseerde eindniveau is voldoende. Het zou goed zijn wanneer studenten meer zouden reflecteren op waarom ze kiezen voor een bepaalde onderzoeksmethode. Werkveld en alumni zijn tevreden over de opleiding. De eindwerkstukken laten zien dat studenten groeien in hun rol als persoonlijk leider, en dat ze vanuit die rol een meerwaarde hebben voor hun organisatie.

Het panel beoordeelt de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties (standaard 16) als **voldoende**.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	11
2	Beoordeling	13
	Beoogde eindkwalificaties	13
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	13
	Programma	15
	Standaard 2 Oriëntatie van het programma	15
	Standaard 3 Inhoud van het programma	18
	Standaard 4 Vormgeving van het programma	20
	Standaard 5 Instroom	21
	Standaard 6 Studeerbaarheid	22
	Standaard 7 Duur	23
	Personeel	23
	Standaard 8 Personeelsbeleid	23
	Standaard 9 Kwaliteit van het personeel	25
	Standaard 10 Kwantiteit van het personeel	26
	Voorzieningen	27
	Standaard 11 Materiële voorzieningen	27
	Standaard 12 Studiebegeleiding	28
	Kwaliteitszorg	29
	Standaard 13 Evaluatie resultaten	29
	Standaard 14 Verbetermaatregelen	30
	Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg	31
	Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	32
	Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	32
3	Eindoordeel over de opleiding	36
4	Aanbevelingen	39
5	Bijlagen	41
	Bijlage 1 Eindkwalificaties van de opleiding	43
	Bijlage 2 Overzicht opleidingsprogramma	45
	Bijlage 3 Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	47
	Bijlage 4 Bezoekprogramma	51
	Bijlage 5 Bestudeerde documenten	57
	Bijlage 6 Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	59
	Bijlage 7 Verklaring van volledigheid en correctheid	61

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Personal Leadership in Innovation and Change
2. Registratienummer opleiding in CROHO	70103
3. Oriëntatie en niveau	Hbo master
4. Aantal studiepunten	60 EC
5. Afstudeerrichting(en)	-
6. Variant(en)	Deeltijd
7. Locatie(s)	Sittard
8. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 25 november 2008 Besluit NVAO: 28 april 2009
9. Code of conduct	Ja

Administratieve gegevens van de instelling

10. Naam instelling	Zuyd Hogeschool
11. Status instelling	Bekostigd, opleiding onbekostigd
12. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Geen resultaat

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Cohort ¹	2008 ²	2009	2010	2011	2012	2013
Aantal instromers in gehele opleiding	12	8	6	4	12	11
Aantal instromers in aparte masterclasses ³	8	3	13	9	33	20 ⁴
2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Examenrendement per 1 oktober 2012	7			2		
Uitval uit master	1					
Docentkwaliteit	Master: 37% Dr.: 27% PhD candidate: 16% Prof.: 10% Bc.: 10%					
FTE: student ratio	1:14					
Contacturen in onderwijsweken (in klokuren)	6-8 klokeer per contactdag (middag en avond) ⁵					

¹ We geven hier de inschrijvers voor de masteropleiding als geheel.

² Binnen de opleiding PLIC werken we in kalenderjaren omdat masterclasses starten in februari en september.

³ De instroom in aparte masterclasses betreft studenten die een specifiek masterclasscertificaat beogen of studenten die een bewijs van deelname beogen.

⁴ Het betreft hier de instroom t/m 5 september 2013

⁵ Voor elke masterclass zijn gemiddeld 8 contactdagen gepland in een semester. Een student die participeert in de opleiding als geheel kan maximaal aan 2 masterclasses per semester participeren.

Over de opleiding

De masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change (PLIC) is een voortzetting van de Hogere Managementopleiding van Hogeschool Zuyd. Na de invoering van het bachelor-masterstelsel in 2004 is de opleiding gestart als master PLIC. In 2009 is de opleiding voor het eerst geaccrediteerd door de NVAO. Het is een deeltijdopleiding, waarvan de minimale studieduur twee jaar is. De opleiding maakt deel uit van de faculteit Management en Recht. In deze faculteit zijn daarnaast twee bacheloropleidingen ondergebracht, People and Business Management en de Hogere Juridische Opleiding. Daarnaast huisvest de faculteit twee lectoraten: Employability en Recht in Europa. De opleiding is ontwikkeld door deze lectoraten, en het lectoraat Innovatief Ondernemen. Deze lectoraten verzorgen mede de opleiding.

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Bevindingen

Het beroep

De opleiding richt zich op de ontwikkeling van specifieke, aan Human Resource Management (HRM) gerelateerde aspecten van leidinggeven. Studenten worden opgeleid tot *personal leaders*, het persoonlijk leiderschap staat centraal in de opleiding. De gedachte achter de opleiding is dat hedendaagse innovatie- en veranderingsprocessen een leiderschap vragen dat in staat is om de potentie op de werkvloer te mobiliseren en te ontwikkelen. De opleiding richt zich dan ook op deeltijdstudenten die werkzaam zijn als middenmanagers, HRM-medewerkers en beleidsmedewerkers, die een nauwe betrokkenheid hebben bij de werkvloer en tools willen om hun persoonlijke leiderschapscapaciteiten te vergroten en die zich verder willen bekwamen in het initiëren en aansturen van innovatie- en veranderingsprocessen.

De eindkwalificaties

De opleiding kent twee grondslagen voor haar onderwijs. Ten eerste is dat een uitgebreide Body of Knowledge (BoK). Deze is beschreven aan de hand van de drie domeinen die de opleiding heeft gedefinieerd bij de start van de opleiding, te weten Personal Leadership, Innovation and Change en Employability. Bij de kennisverwerving richt de opleiding zich niet enkel op theorievorming, maar hanteert de volgende drie perspectieven:

- Kennis en inzicht: verbanden leggen tussen theorieën onderling en de praktijk, generaliseren, gebruik maken van theorieën om praktijksituaties te analyseren;
- Individu: reflecteren, verdiepen en inzetten van eigen visie en kwaliteiten;
- Praktijk: verbanden leggen tussen situaties, vermogen om inzichten toe te passen, transfer.

De opleiding noemt deze benadering de KIP-systematiek. In het onderwijs krijgen steeds alle drie de perspectieven (kennis, individu, praktijk) aandacht. De opleiding gebruikt de KIP-systematiek als beoordelingssystematiek. De drie perspectieven zijn hiervoor vertaald naar beoordelingscriteria, de zogenaamde KIP-criteria (zie standaard 16).

Naast de BoK maakt de opleiding gebruik van zes professionele competenties die studenten zich eigen moeten maken voor hun persoonlijke leiderschapsontwikkeling. De competenties zijn uitgewerkt en beschreven aan de hand van gedragsindicatoren (Visiedocument, 2013). Studenten werken aan deze competenties in de coachlijn, die parallel aan de rest van het onderwijs gegeven wordt. Aan de hand van de zes competenties werken studenten aan hun leiderschapskwaliteiten en reflecteren zij er op hoe die in hun werk in praktijk worden gebracht. (zie ook standaard 3)

Zowel de BoK als de competenties zijn ontwikkeld aan de hand van organisatiekundige literatuur, in overleg met de Raad van Advies en betrokken lectoren. In de Raad van Advies (RvA) zitten vertegenwoordigers uit het lokale werkveld (uit de sectoren: MKB, grootbedrijf, zorg, publieke sector, en ZZP), waaronder enkele alumni van de opleiding. Afstemming met het (regionale) werkveld heeft dus plaatsgevonden bij de start van de opleiding, en vindt daarnaast periodiek plaats door overleg met de RvA. De opleiding heeft de hierboven genoemde KIP-criteria en de competenties gevalideerd aan de hand van de Dublin descriptorren voor het masterniveau, en borgt op die manier dat het niveau van de eindkwalificaties conform internationale eisen is.

Zowel de BoK als de zes competenties zijn weergegeven in Bijlage 1 van dit rapport.

Profilering

De opleidingsvisie op personal leadership is gebaseerd op het Rijnlandse managementmodel. Hierin staan stakeholdersvalue en het individu centraal en wordt de werkelijkheid als uitgangspunt genomen voor innovatie en verandering. Het gaat uit van samenwerking op basis van vertrouwen, overleg, coachend leiderschap en de acceptatie van onzekerheid. Door middel van verbinding en co-creatie worden medewerkers en externen betrokken bij het verwezenlijken van de visie van de organisatie. De opleiding heeft zichzelf op een aantal aspecten vergeleken met soortgelijke opleidingen in Nederland (zowel hbo als wo), en met één in het buitenland (het International Master Program in Practicing Management – McGill University, Montreal). De vergelijking vond plaats op - onder andere - de mate waarin programma, studielast, doelgroep en wetenschapsvorming overeenkomen. De opleiding onderscheidt zich van andere opleidingen onder andere door haar focus op het Rijnlandse model. Daarnaast richt de opleiding zich, in tegenstelling tot MBA- en executive-opleidingen, op het middenkader in plaats van op het topmanagement.

Het panel stelt vast dat de opleiding in haar inhoudelijke profilering, zoals vastgelegd in de BoK, meer focus aan kan brengen, vooral op de gebieden Innovation en Change (zie ook standaard 2). De centrale plek die persoonlijk leiderschap heeft is helder. Dit persoonlijk leiderschap wordt gerelateerd aan veranderprocessen, innovatie en employability.

De opleiding heeft er voor gekozen om het domein van de opleiding af te bakenen door de lectoraten die bij de opleiding betrokken zijn. Het voordeel daarvan is dat de opleiding een grote hoeveelheid aan expertise tot haar beschikking heeft. Het nadeel is dat de inhoudelijke samenhang daardoor niet optimaal is. Zo is bijvoorbeeld de inhoudelijke link tussen het lectoraat Recht in Europa en de opleiding niet direct evident.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een goede set eindkwalificaties, bestaande uit een gedegen Body of Knowledge en een relevante competentieset. De relatie tussen de eindkwalificaties en de beroepspraktijk waarvoor wordt opgeleid, is evident. Het regionale beroepenveld is betrokken bij het opstellen en actueel houden van de eindkwalificaties. Het niveau van de eindkwalificaties is conform het masterniveau. Het panel vindt het positief dat de opleiding zich heeft vergeleken met soortgelijke opleidingen in binnen- en buitenland. Door haar keuze voor het Rijnlandse model, het centraal stellen van persoonlijk leiderschap en door de doelgroep van het middenkader, heeft de opleiding een duidelijk, eigen profiel. Het panel maakt daarbij de kanttekening dat wat betreft de inhoudelijke profilering, en daarmee samenhangend de inhoudelijke concretisering van de eindkwalificaties, een sterkere samenhang aangebracht kan worden. Hoewel het panel begrip heeft voor de keuze van de opleiding, om haar inhoud aan te passen aan de beschikbare expertise van de lectoraten, is een volgende stap om de onderzoeken van de lectoraten beter aan te laten sluiten bij de focus en inhoud van de opleiding.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Programma

Standaard 2 Oriëntatie van het programma

<i>De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.</i>
--

Bevindingen

Kennis en literatuur

Zoals beschreven in de vorige standaard beschikt de opleiding over een BoK. Deze is voor elke onderwijseenheid uitgewerkt in een literatuurlijst, met daarop verplichte en aanbevolen literatuur. In de praktijk dienen studenten voorafgaand aan vrijwel elke bijeenkomst een boek te bestuderen. Het panel heeft de literatuur die de opleiding voorschrijft bestudeerd.

Het stelt vast dat de relevante basisboeken aanwezig zijn, dat een deel van de literatuur Engelstalig is en dat de literatuur actueel is. De literatuurlijst kent zowel wetenschappelijke als populaire, niet-wetenschappelijke werken, het aantal wetenschappelijke werken zou uitgebreid kunnen worden. Op het gebied van 'change' mist het panel enkele gezaghebbende, contemporaine auteurs (onder andere Boonstra en Cozijnse. Docenten met wie het panel heeft gesproken, geven aan dat een samenvatting van deze kennis onderdeel uitmaakt van de hoorcolleges. Het panel is van mening dat de literatuur die gebruikt wordt over innovatie uitgebreid dient te worden. Een aspect waaraan weinig aandacht wordt besteed is technologische innovatie. Er is aandacht voor het onderwerp wetenschapsfilosofie.

Alumni en studenten die het panel heeft gesproken zijn positief over de gebruikte literatuur, te meer omdat deze direct toe te passen is in de eigen organisatie. Een lid van de opleidingscommissie lichtte tijdens de visitatie toe dat de opleiding de afgelopen jaren een substantiële verbetering heeft doorgevoerd, door gericht literatuur te gebruiken die aansluit bij de kernaspecten van de opleiding. Uit het gesprek met studenten blijkt dat de mate waarin studenten de aanbevolen literatuur bestuderen afhangt van hun persoonlijke situatie en de tijd die ze beschikbaar hebben. De Raad van Advies heeft een adviserende rol bij de gebruikte literatuur. Voorafgaand aan een onderwijseenheid screenen ze de literatuur en adviseren ze daarover.

Beroepsvaardigheden en contact met de beroepspraktijk

Gezien het deeltijd karakter van de opleiding, is het logisch dat studenten een intensieve link hebben met de beroepspraktijk. Alle studenten hebben minstens drie jaar passende werkervaring en een relevante werkplek (zie ook standaard 5, Instroom). Studenten leren onder andere door het uitvoeren van opdrachten op de eigen werkplek. Daarnaast nemen studenten hun werkervaring en relevante beroepsproducten mee naar de masterclasses, waar deze als input kunnen dienen. Voor dit concept van wederkerigheid gebruikt de opleiding de term Action Learning. Daarnaast doen studenten beroepsvaardigheden op doordat in de onderwijseenheden gewerkt wordt met cases uit het bedrijfsleven. In de masterclass International Experience gaan de studenten naar New York, waar ze een opdracht uitvoeren voor een bedrijf aldaar. In andere masterclasses worden cases ingebracht door het regionale werkveld, waaronder organisaties als DSM, Provincie Limburg en zorginstelling Sevagram. De opleiding houdt contact met het bedrijfsleven via de RvA, gastdocenten uit de beroepspraktijk die onderwijs verzorgen en via casus en afstudeerprojecten. De inbreng van gastdocenten draagt bij aan de actualiteit van het curriculum.

Onderzoeksvaardigheden

Studenten verwerven gedurende de studie een scala aan onderzoeksvaardigheden. In alle masterclasses komen onderzoeksaspecten aan bod. In de reguliere masterclasses doen studenten literatuuronderzoek en worden kwalitatieve onderzoeksmethoden als het afnemen van interviews gebruikt, al krijgen studenten weinig theorie over hoe ze kwalitatief onderzoek moeten doen. De masterclass Science Orientation wordt gegeven voor het afstuderen. Hierin staat het ontwikkelen van onderzoekende vermogens centraal. De opleiding richt zich hierbij op het doen van kwantitatief onderzoek, met veel aandacht voor methodologie en het gebruik van SPSS. Na de onderwijseenheid Science Orientation sluiten studenten de opleiding af met een afstudeeronderzoek.

De opleiding heeft in gesprek met het panel aangegeven dat er bewust gekozen is voor een nadruk op kwantitatief onderzoek in Science Orientation. Dit is gedaan omdat studenten volgens de opleiding uit zichzelf vaak neigen naar kwalitatief onderzoek, en de opleiding het een meerwaarde vindt dat studenten beide leren gebruiken. Uit gesprekken met studenten blijkt dat sommigen bij hun afstuderen relatief veel hulp nodig hebben met statistiek. Studenten kunnen er baat bij hebben wanneer dit eerder in het curriculum meer aandacht krijgt en ze gedurende de studie hier op structurele wijze mee kunnen oefenen. Daarnaast stelt het panel vast dat er weinig onderwijs is op het gebied van kwalitatief onderzoek (zie de alinea hierboven), en dat een boek over onderzoek in het hbo (van Baarda) tot de facultatieve literatuur behoort. In het gesprek met studenten werd door hen aangegeven dat de opleiding rijker zou worden wanneer in het curriculum onderwijs gegeven wordt in het doen van kwalitatief onderzoek. In de theses ziet het panel niettemin terug dat sommige studenten er in slagen kwalitatief en kwantitatief onderzoek te verbinden, en dat studenten onderzoeksvaardigheden op een voldoende niveau beheersen (zie standaard 16).

Doordat er drie lectoraten bij de opleiding betrokken zijn (zie 'over de opleiding'), beschikt deze over veel onderzoekend vermogen. De lectoren geven onderwijs en zijn actief betrokken bij de inhoud van de opleiding. Daarnaast zijn er samenwerkingsverbanden met hoogleraren van de Radboud Universiteit en de Universiteit Maastricht, wat eveneens bijdraagt aan het inbrengen van actuele onderzoeksresultaten in de master. Eén student studeert momenteel af bij het lectoraat Innovatief Ondernemen. In de toekomst is het de bedoeling dat studenten vaker afstuderen bij een lectoraat. Studenten met wie het panel heeft gesproken gaven aan niet allemaal bekend te zijn met de onderzoekslijnen van het lectoraat. Hier was wel behoefte aan, studenten zouden graag aansluiten bij lopend onderzoek. Uit verschillende gesprekken blijkt dat de lectoraten nog volop in ontwikkeling zijn. Uit het gesprek dat het panel heeft gevoerd met het management blijkt dat in de toekomst gewerkt gaat worden aan het beter aan laten sluiten van de lectoraten op de opleiding. Eén van de onderdelen daarvan is dat opleiding en een lectoraat samen zich meer gaan richten op de Euregio. Het is de ambitie om in de toekomst te publiceren op het vakgebied van de opleiding.

Overwegingen en conclusie

Het panel constateert dat het programma het mogelijk maakt dat studenten relevante kennis en vaardigheden opdoen voor de beroepspraktijk en het doen van praktijkgericht onderzoek. De kennisbasis die de opleiding aanbiedt is adequaat. De literatuur is actueel en deels internationaal. De literatuur op het gebied van change en innovation kan uitgebreid en meer gefocust worden. Onder andere een uitbreiding van de literatuurlijst met de genoemde werken van Boonstra en Cozijnse ligt voor de hand. De literatuur op het gebied van onderzoek en de onderzoeksvaardigheden die studenten opdoen vindt het panel voldoende. De nadruk op kwantitatief onderzoek in Science Orientation is een adequate keuze. Het panel is wel van mening dat in de masterclasses die gegeven worden voor Science Orientation ruimte is om meer aandacht te geven aan onderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit zou een goede voorbereiding zijn op het afsluiten van de studie, er is ook behoefte aan bij studenten. De aandacht voor wetenschapsfilosofie vindt het panel positief. De mate waarin studenten beroepsvaardigheden op kunnen doen in het programma vindt het panel goed, onder meer door het concept Action Learning.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Inhoud van het programma

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Relatie tussen de eindkwalificaties en de inhoud van het programma

Zoals beschreven bij standaard 1 bestaan de eindkwalificaties van de opleiding uit een BoK en een set competenties. De BoK is uitgewerkt in een literatuurlijst per onderwijseenheid, waardoor de relatie tussen de inhoud van het onderwijs en de eindkwalificaties duidelijk is. Datzelfde geldt voor de competenties. Deze komen expliciet aan de orde gedurende het hele programma in de coachingslijn. De ontwikkeling van deze competenties vindt plaats aan de hand van de ontwikkeling van de student tot persoonlijk leider en de ervaringen op de eigen werkplek. De coach is daarbij een kritisch gesprekspartner, die werkt op basis van input vanuit de student en feedback van het bedrijf waar de student werkt. De studenten en alumni met wie het panel heeft gesproken zijn zeer positief over de coaching, het werd zelfs genoemd als dé toegevoegde waarde van de opleiding. De coaching speelt volgens hen een grote rol in het maken van de transfer van theorie naar beroepspraktijk. Het panel heeft de blokboeken bestudeerd die horen bij de verschillende masterclasses. Het stelt vast dat iedere masterclass op een andere manier is beschreven en hier geen format voor is, waarin bijvoorbeeld beschreven is wat de eindkwalificaties en afgeleide leerdoelen zijn waar aan wordt gewerkt, welke literatuur gebruikt wordt en waar de opdrachten uit bestaan.

Samenhang van het programma

De opbouw van de opleiding is modulair. Er zijn acht onderwijseenheden die de student doorloopt, waaronder de International Experience, de Science Orientation, het Masterpiece (de thesis) en twee keuze-masterclasses (voor een overzicht van het programma zie bijlage 2 bij dit rapport). Door de modulaire opzet kent de opleiding een sterke horizontale samenhang. Studenten kunnen kiezen in welke volgorde ze de onderwijseenheden volgen. Bij het intakegesprek wordt soms een voorstel gedaan, op basis van de voorkennis van de student, voor wat een handige route is. Het panel heeft met studenten gesproken die verschillende routes gevolgd hebben, en hoewel studenten onderling niet kunnen vergelijken op dit punt (iedereen heeft maar één route gevolgd) waren ze allen tevreden en lijken er geen volgordes te zijn die tot problemen in de studeerbaarheid leiden (zie ook standaard 6). De coachingslijn loopt parallel aan de onderwijseenheden en koppelt de inhoud ervan aan de beroepspraktijk van de student. Dit draagt bij aan de verticale samenhang van het programma.

De formele afstemming over de inhoud van het programma vindt rond kerst plaats, in een gesprek tussen alle hoofddocenten en het opleidingsmanagement. De afstemming binnen een masterclass vindt plaats tussen de hoofddocent en de gastdocenten. De docenten met wie het panel heeft gesproken geven aan dat veel afstemming over het programma informeel gebeurt, buiten de formele momenten om. Studenten en alumni zijn overwegend tevreden over de samenhang van het programma, hoewel uit gesprekken die het panel met hen heeft gevoerd blijkt dat er soms overlap is tussen de masterclasses. Studenten en alumni zijn positief over de samenhang tussen binnenschools en buitenschools leren. Studenten geven aan het concept action learning te waarderen. Zij stellen dat excursies naar bedrijven en lezingen van gastdocenten goed aansluiten op de stof.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een programma waarvan de inhoud studenten in staat stelt de eindkwalificaties te realiseren. De link tussen de eindkwalificaties en het programma is zeer direct, door de vertaling van de BoK naar literatuur per masterclass. De coachingslijn is een positief aspect van de opleiding, die verder bijdraagt aan de ontwikkeling van studenten tot personal leaders. In de beschrijving van de classes voor studenten kan de opleiding streven naar meer uniformiteit en transparantie. Het panel stelt vast dat de modulaire opzet, in combinatie met de parallelle coachlijn, er toe bijdraagt dat de opleiding zowel horizontale als verticale samenhang kent. Wat de inhoudelijke afstemming betreft, zou de opleiding meer afstemming kunnen zoeken om dubbelingen te voorkomen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 4 Vormgeving van het programma

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Als didactisch concept heeft de opleiding gekozen voor Action Learning. Dit concept gaat er van uit dat studenten enerzijds actuele casussen, beroepsproducten en ervaringen uit hun werk inbrengen in het onderwijs. Aan de andere kant voeren studenten de opdrachten van de opleiding uit in hun eigen beroepspraktijk. Het panel heeft met studenten gesproken over het gebruikte didactisch concept, en studenten zijn hierover zeer tevreden.

Een van de belangrijkste werkvormen die de opleiding gebruikt zijn de coachingsessies. Hierin wordt een link gelegd tussen de eigen praktijk en de theorie die studenten krijgen. De ontwikkeling van de student tot persoonlijk leider op de gebieden change, innovatie en employability wordt expliciet gemaakt aan de hand van de zes beroepscompetenties. Naast de coachingslijn zijn er de masterclasses. Elk van deze onderwijseenheden bestaat uit acht inhoudelijke bijeenkomsten, die een middag en een avond duren. In het middagedeelte komen er externen gastcolleges geven, welke gerelateerd zijn aan het onderwerp van de masterclass. In het avondgedeelte wordt gewerkt aan projecten, opdrachten of casuïstiek, onder begeleiding van de hoofddocent van de masterclass. Elke class wordt afgesloten met een essay of een paper, in de laatste zitting presenteren de studenten de resultaten hiervan aan elkaar.

De opleiding heeft oog voor het verbeteren van de gebruikte werkvormen waar mogelijk. Een lopend experiment is het 'reflection lab'. Hierbij worden studenten bij elkaar gezet, waarbij ze in kleine groepjes elkaar producten toesturen tussen de bijeenkomsten door, en elkaar feedback geven. Studenten die we gesproken hebben die met deze werkvorm te maken hebben, zijn hier tevreden over. De opleiding geeft aan dit in de toekomst meer te willen inzetten.

Overwegingen en conclusie

Het panel is positief over de vormgeving van het programma. Er is een duidelijke keuze gemaakt voor een didactisch concept, action learning, en de opleiding past dat consequent toe. Studenten zijn hierover tevreden. De werkvormen die de opleiding gebruikt zijn passend voor dit didactisch concept, en voor het type (deeltijd)student dat de opleiding aantrekt. De goed vormgegeven coaching (zie standaard 3) is een belangrijk onderdeel van het didactisch concept. Daarnaast is het positief dat de opleiding blijft zoeken naar mogelijkheden om de gebruikte werkvormen te verbeteren, zoals door de introductie van het reflection lab.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 5 Instroom

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

De opleiding eist van instromende studenten een diploma op minimaal bachelorniveau, minimaal drie jaar relevante werkervaring en een functie van minimaal 0,6 fte in een relevante functie. In die functie dient een student actief betrokken te zijn bij het realiseren van veranderingen en innovaties binnen de organisatie. Deze eisen staan beschreven in de OER. Geïnteresseerden in de opleiding krijgen een oriënterend, adviserend intakegesprek aangeboden. Wanneer zij zich in willen schrijven, volgt een toelatingsgesprek. De kandidaat schrijft hiervoor een motivatietekst over leiderschap, innovatie en verandering, die het aanknopingspunt voor het gesprek vormt. Kandidaten krijgen vervolgens een advies (dat niet bindend is, wanneer een kandidaat aan de voorwaarden voor inschrijving voldoet). Een verbetering die de opleiding in de afgelopen jaren heeft doorgevoerd is het scheiden van het intakegesprek en het toelatingsgesprek. Naast de opleiding als geheel, kunnen mensen zich ook inschrijven voor losse masterclasses. Een deel van de instroom bestaat uit mensen die eerst één masterclass hebben gevolgd, en daarna alsnog het hele programma willen volgen. Er is geen mogelijkheid om vrijstellingen te krijgen van onderwijseenheden. Studenten en alumni die het panel gesproken heeft geven aan dat onder andere de praktijkgerichtheid een reden is om de opleiding te volgen.

Zoals beschreven in standaard 1, richt de opleiding zich met name op het middenkader (managers, beleidsmedewerkers en HRM-medewerkers) die nauw contact hebben met de werkvloer. Een deel van de instroom heeft de afgelopen jaren bestaan uit medewerkers van de eigen hogeschool, in het kader van professionalisering. Alumni en studenten met wie het panel heeft gesproken, geven aan dat de opleiding zich beter in de markt kan zetten. Zij zouden graag een instroom zien die wat diverser is, bijvoorbeeld door meer mensen aan te trekken vanuit de commerciële hoek, en minder vanuit de hogeschool zelf. Docenten en management van de opleiding geven aan dat de manier waarop de opleiding zichzelf adverteert naar de buitenwereld een punt van aandacht is. Door de crisis is de instroom in de opleiding gedaald, de opleiding streeft er naar om de komende jaren een instroom te houden van tussen de 12 en 15 studenten, waarmee het programma kostendekkend kan worden aangeboden. De opleiding wil daarnaast graag een diverse instroom, daarom is bijvoorbeeld recent geadverteerd in een lokale krant, waarbij specifiek gericht is op mensen uit de HRM-hoek. Ook worden docenten ingezet als ambassadeurs van de opleiding, en wordt nadrukkelijker geworven onder studenten die zich al hebben geschreven voor een enkele masterclass. Daarnaast heeft de opleiding, om te voorkomen dat de teamleiders van de eigen hogeschool dominant zijn in de masterclasses, gekozen om deze bij elkaar te zetten in een eigen groep.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding waarborgt dat het programma aansluit bij de kwalificaties van instromende studenten. De instroomeisen die ze stelt zijn redelijk, aldus het panel. Daarnaast vindt het panel het positief dat er een uitgebreide, persoonlijke intake is, die los staat van de toelating. De opleiding neemt maatregelen om te zorgen dat de instroom van studenten divers is, en voldoende om het programma draaiende te houden.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 6 Studeerbaarheid

<i>Het programma is studeerbaar.</i>

Bevindingen

De opleiding heeft gekozen voor een flexibele inrichting van het studieprogramma. Studenten kunnen zelf de studielast bepalen, door te kiezen hoeveel masterclasses ze in een semester willen volgen. De maximale studiebelastingsvariant bestaat uit het volgen van twee masterclasses in ieder semester. Een student doet dan twee jaar over de studie. Een masterclass telt acht bijeenkomsten van tussen de zes en acht contacturen, en ongeveer 100 uur zelfstudie. In de zwaarste variant besteedt een student gemiddeld zo'n 20 uur per week aan de studie. De opleiding legt studenten daarbij geen minimale variant op. Een student kan er bijvoorbeeld ook voor kiezen om een semester geen onderwijseenheden te volgen en een sabbatical te houden. De opleiding kiest hiervoor omdat de studentenpopulatie bestaat uit mensen met een drukke baan, en daarnaast vaak een gezinsleven. Naast deze flexibiliteit draagt ook de modulaire opzet bij aan de studeerbaarheid. De opleiding heeft nog geen studenten gehad met een functiebeperking. Mochten deze zich aandienen, geldt voor hen het faculteitsbeleid. De kleinschaligheid van de opleiding maakt maatwerk eenvoudig mogelijk.

Studenten en alumni met wie het panel heeft gesproken, zijn tevreden over de studeerbaarheid. Het aantal contacturen is niet hoog, maar de kwaliteit van de contacturen is hoog, en ze worden als inspirerend ervaren. Daarnaast wordt aangegeven dat de modulaire opbouw, en de ruimte om het eigen studietempo te bepalen en zelf te kiezen of nul, één of twee masterclasses gevolgd worden in een semester, zeer gewaardeerd wordt. Voor mensen met een drukke baan en een gezin is dat soms nodig, geven ze aan, en is het volgens studenten goed dat er de tijd is om de stof te laten landen. Ze benadrukken dat het hen niet gaat om 'zo snel mogelijk een papiertje te halen', maar om dingen te leren die ze toe kunnen passen in het dagelijks werk.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding studeerbaar is. De opleiding heeft met haar keuze voor een modulaire opzet en een flexibele inzet van de student gekozen voor een vorm die goed aansluit op de doelgroep, deeltijdstudenten die een verantwoordelijke baan hebben. Het panel spreekt zijn waardering uit voor het feit dat de opleiding studenten de tijd en ruimte geeft om zich de stof eigen te maken en om kwaliteit boven snelheid te stellen. De tevredenheid van studenten en alumni sterkt het panel er in dat de opleiding haar zaken op dit punt goed voor elkaar heeft, en derhalve komt het panel dan ook tot het oordeel **goed**.

Standaard 7 Duur

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen

In de Onderwijs- en Examenregeling staat beschreven dat de opleiding bestaat uit 60 EC. Hiermee voldoet de opleiding aan de wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en duur van het programma.

Overwegingen en conclusie

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Personeel

Standaard 8 Personeelsbeleid

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

De opleiding volgt het facultaire personeelsbeleid, dat is vastgesteld in 2012. In dit personeelsbeleid zijn onder andere zaken beschreven betreffende werving en selectie, de introductie van nieuwe medewerkers, competentie management, functioneren en beoordeling. Eén van de zaken waar in het medewerkersbeleid op wordt ingezet, is dat docenten actief zijn in voor de beroepspraktijk relevante netwerken. Het personeelsbeleid is van toepassing voor de docenten PLIC die in dienst zijn van de faculteit.

Het grootste gedeelte van het onderwijs wordt echter verzorgd door gastdocenten, die op contractbasis en op grond van hun expertise één of meerdere dagdelen van een masterclass verzorgen.

De organisatie van de opleiding bestaat uit een program manager (0,2 fte), die inhoudelijk verantwoordelijk is voor het programma, een opleidingscoördinator die meer organisatorische zaken aanpakt (0,4 fte) en secretariële ondersteuning (0,2 fte). Daarnaast heeft elke masterclass een hoofddocent die hiervoor inhoudelijk verantwoordelijk is en een belangrijke rol speelt in de masterclasses, door (in het avondprogramma van bijeenkomsten) de begeleiding te verzorgen. Daarnaast zorgt de hoofddocent voor de werving van gastdocenten die colleges geven. De hoofddocenten voeren een evaluatief gesprek met de opleidingscoördinator, gastdocenten voeren een kort evaluatiegesprek met de hoofddocent van de masterclass waarin ze zijn ingezet. Op basis van deze gesprekken, en de input die gegeven wordt door studenten, wordt bepaald of een docent nog een keer kan worden ingezet.

Het panel stelt vast dat de programmaleiding betrokken is, wat positief is, en constateert dat dit zich vertaalt naar het dragen van relatief veel petten. De programmamanager neemt deel aan de opleidingscommissie, aan vergaderingen van de RvA, is betrokken bij de intake, en is voorzitter van de beoordelingscommissie van het Masterpiece. Het panel heeft hierover met het management gesproken, in dit gesprek werd aangegeven dat onder andere om deze reden een andere manager is aangetrokken, de opleidingscoördinator. Het panel heeft, gezien het risico op overlap in de verschillende modules (zoals beschreven bij standaard 3), gesproken met verschillende groepen binnen de opleiding over de mate waarin er afstemming plaatsvindt tussen de hoofddocenten over de inhoud van masterclasses. Hieruit blijkt dat er een jaarlijks een formeel afstemmingsoverleg is rond kerst. Daarnaast wordt na iedere masterclass een evaluatie gehouden tussen het opleidingsmanagement en de hoofddocenten. Uit gesprekken met docenten is gebleken dat veel afstemming informeel plaatsvindt (zie ook standaard 3).

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een adequaat personeelsbeleid. Voor een belangrijk deel hanteert de opleiding een eigen beleid, naast het facultaire, omdat er veel gewerkt wordt met gastdocenten. De afstemming met externen die een deel van de uitvoering verzorgen, en tussen de hoofddocenten onderling is voldoende, al kan meer (formele) afstemming kan er toe bijdragen dat de aansluiting tussen programmaonderdelen verbetert. Daarnaast kan geëxpliciteerd worden over welke kennis en vaardigheden de (gast)docenten in de opleiding dienen te beschikken.

De programmaleiding heeft een belangrijke rol in het programma. Hoewel dit goed is, zeker bij een kleine opleiding als PLIC, kan het niettemin beter zijn om de rollen te verdelen over meer mensen. Dit voorkomt dat de opleiding afhankelijk is van enkele personen. De opleiding heeft er de afgelopen jaren aan gewerkt om meer docenten van de eigen faculteit te betrekken, wat positief is. Hiermee kan de opleiding makkelijker werken aan de professionalisering van docenten en aan de onderlinge afstemming.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 9 Kwaliteit van het personeel

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

Er zijn in totaal ongeveer tien medewerkers in een vast dienstverband bij Zuyd Hogeschool betrokken bij de master. Zij vervullen de rol van hoofddocent, (gast)docent, coach en begeleider masterthesis. Eén van deze docenten is hoogleraar, twee docenten staan op het punt om te promoveren, en drie zijn opgeleid op masterniveau. Als gastdocenten worden onder andere hoogleraren en gepromoveerden ingezet, naast relevante professionals uit het beroepenveld. Ook zijn de verschillende lectoren betrokken bij het onderwijs. In 2012 zijn in totaal 13 gastdocenten en 9 externe coaches ingezet.

Voor hoofddocenten geldt de eis dat ze minimaal op masterniveau zijn opgeleid. Individuele coaches dienen, naast inhoudelijke expertise op het vakgebied, te beschikken over aantoonbare coachende vermogens. PLIC voorziet als kleine, commerciële opleiding niet in een eigen scholingsbudget, ook gezien de kleine aanstellingen waarmee gewerkt wordt. Van externen wordt verwacht dat ze hun eigen expertise up to date houden, docenten die werken voor de eigen faculteit (en daar een grotere aanstelling voor hebben dan alleen master PLIC) volgen in dat kader het facultaire professionaliseringsbeleid. Ongeveer de helft van de docenten beschikt over een didactische kwalificatie.

Het panel heeft de cv's van de docenten bestudeerd, en stelt vast dat het vakgebied adequaat wordt afgedekt. Het panel maakt daarbij de kanttekening dat de actieve docenten meer generalisten zijn, en dat meer specialisten op het gebied van Innovation en Change een nuttige aanvulling zouden zijn. Het panel constateert daarnaast dat de docenten een uitgebreide kennis van en ervaring met de beroepspraktijk hebben. Studenten en alumni met wie het panel heeft gesproken zijn tevreden over de docenten, onder andere hun didactische expertise en kennis van het beroepenveld. Ze geven aan dat gastdocenten uit de beroepspraktijk goed worden ingezet en in hun bijdrage goed de theorie aan hun eigen praktijk kunnen koppelen.

Overwegingen en conclusie

De opleiding beschikt over een docententeam dat beschikt over voldoende kwaliteit om het programma te verzorgen. Positief punt is de betrokkenheid van enkele lectoren en hoogleraren bij het programma. Van de andere kant is het opleidingsniveau van docenten erg divers, er zijn er ook (gast)docenten die op bachelorniveau zijn opgeleid. Hoewel het panel daar begrip voor heeft als het gaat om een relevante gastdocent uit de beroepspraktijk, is het toch raadzaam om docenten te hebben die op het zelfde niveau zijn opgeleid als het niveau waartoe de opleiding opleidt. Bij voorkeur zijn docenten nog een niveau hoger opgeleid. Qua samenstelling zou het panel het raadzaam vinden om nog enkele specialisten aan te trekken, met name op de gebieden Innovation en Change.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 10 Kwantiteit van het personeel

<i>De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.</i>
--

Bevindingen

Zoals is beschreven in de vorige standaard zijn er in totaal ongeveer tien medewerkers in een vast dienstverband bij Zuyd Hogeschool betrokken bij de master. Daarnaast zet de opleiding een groot aantal (gast)docenten in. Studenten hebben per masterclass tussen de 48 en 64 uur contacttijd (tussen de 6 en 8 uur per bijeenkomst). Daarnaast krijgen studenten 80 minuten individuele coaching per masterclass, en zijn er enkele uren intervisie. Studenten zijn tevreden over de hoogwaardige kwaliteit van de contacturen (zie ook standaard 6). De docentinzet per masterclass is ongeveer 144 uur. In fte betekent dat, dat de docent-studentratio 1:14 is, bij een masterclass met twaalf deelnemers (het gemiddelde aantal). Studenten en alumni met wie het panel heeft gesproken zijn tevreden over de mogelijkheden om bij docenten aan te kloppen voor extra hulp en begeleiding. De kleinschaligheid en korte lijnen noemen zij als een kracht van de opleiding. Eén van de verbeteringen die de opleiding de afgelopen jaren heeft doorgevoerd, is het aantrekken van een extra manager. Hierdoor beschikt de opleiding over één iemand die de inhoudelijke verantwoordelijkheid heeft, en één iemand die de organisatorische zaken regelt. Dit beperkt het aantal petten dat door één persoon gedragen wordt en zorgt voor een spreiding van het risico, in het geval van uitval.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een adequaat aantal contacturen en een goede docent-studentratio. Daarnaast merkt het panel op dat de contacturen die de opleiding aanbiedt van hoogwaardige kwaliteit zijn en grotendeels bestaan uit kleinschalige werkgroepen en individuele coaching. De uitbreiding van het management vindt het panel een positieve ontwikkeling.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Voorzieningen

Standaard 11 Materiële voorzieningen

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De opleiding is gevestigd in het gebouw van de Faculteit Maatschappij en Recht in Sittard. Het gebouw is relatief oud, de bouw van een nieuwe locatie is ten tijde van de visitatie reeds gestart. Het gebouw beschikt over onderwijsruimtes die geschikt zijn voor verschillende groepsgroottes. In de regel maakt de opleiding gebruik van een vast lokaal, dat passend is bij het onderwijs dat verzorgd wordt en dat voorzien is van een whiteboard en een vaste PC met beamer en projectiescherm. Voor zelfstudie en groepswork kunnen studenten terecht in diverse werkruimtes, waaronder in de bibliotheek. De werkplekken in de bibliotheek zijn deels voorzien van computers, andere werkplekken bieden de mogelijkheid om met een laptop te werken. De opleiding vraagt van alle studenten dat ze een laptop aanschaffen. De collectie van de bibliotheek is gericht op hoger economisch onderwijs, alle boeken op de literatuurlijst van de opleiding zijn aanwezig. Daarnaast is er toegang tot vakspecifieke databanken, die ook vanuit huis te raadplegen zijn. De bibliotheek participeert in het samenwerkingsverband Infostructuur hoger onderwijs Limburg, waardoor studenten en medewerkers gratis gebruik kunnen maken van andere bibliotheken, waaronder die van de Universiteit Maastricht en van Fontys. Het panel heeft een rondleiding gehad door de locatie en stelt vast dat de voorzieningen voldoen.

Op de locatie is draadloos internet. De opleiding gebruikt het programma Blackboard als digitale leeromgeving en een intranet (Infonet) voor het delen van meer praktische informatie (zie ook standaard 12). Studenten met wie het panel heeft gesproken zijn niet tevreden over Blackboard en typeren het als bureaucratisch en omslachtig. Studenten gebruiken vaak eigen alternatieven (mail, Skype, Dropbox) om stukken met elkaar te delen. In de praktijk wordt Blackboard meer administratief gebruikt dan als onderdeel van de leeromgeving.

Het panel heeft hierover gesproken met het management, dat geeft aan dat ze hiermee bekend is, maar gebonden is aan het hogeschoolbeleid op dit punt. Intern wordt hier overleg over gevoerd.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over adequate voorzieningen. Het gebouw en alles daarin is oud, maar het voldoet wel. Daarnaast is de nieuwbouw reeds onderweg. De informatie die beschikbaar is in de bibliotheek is adequaat. Een aandachtspunt zijn de digitale voorzieningen, het strekt tot aanbeveling om kritisch te kijken naar de mogelijkheden die het huidige Blackboard biedt, en of het nodig is om deze te upgraden of vervangen, want het panel ziet potentie tot onderwijskwaliteitsverbetering als elektronische leermiddelen structureler worden ingezet en daarmee bijvoorbeeld studiemateriaal, opgenomen colleges of digitale discussies van studenten beschikbaar blijven voor nieuwe lichtingen studenten.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 12 Studiebegeleiding

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

Studiebegeleiding

Een belangrijk deel van de studiebegeleiding is de coaching. Gedurende elke masterclass heeft een student een eigen personal coach, die dient als kritisch gesprekspartner, die de student helpt reflecteren en verbanden helpt leggen tussen leerervaringen. De coaching is uitgebreid beschreven in standaard 3. Elke student maakt zijn ontwikkeling zichtbaar in een deelportfolio per masterclass, alle deelportfolio's tezamen vormen het eindportfolio, dat een rol heeft bij het afstuderen (zie standaard 16). Naast de coaching zijn er intervisiebijeenkomsten, minimaal één sessie van twee uur per masterclass. In een intervisiegroep bespreken studenten in groepen van maximaal zes studenten de eigen ingebrachte casuïstiek in relatie tot de inhoud van de masterclass en hun competentieontwikkeling. Deze sessies worden begeleid door een docent. In de Science Orientation krijgen studenten een begeleider die hen helpt bij het maken van een onderzoeksvoorstel, wat het uitgangspunt is voor hun afstuderen (het Masterpiece). Deze begeleider heeft 20 uur daarvoor beschikbaar per student. Bij het afstuderen kunnen studenten zelf een begeleider kiezen, die aansluit bij hun wensen. Ook deze begeleider heeft daarvoor 20 uur beschikbaar. Via de faculteit heeft de opleiding beschikking over een decanaat en een psycholoog. De studenten en alumni die het panel heeft gesproken zijn zeer tevreden over de begeleiding die de opleiding biedt.

Informatievoorziening

Zoals beschreven in de vorige standaard, loopt de informatievoorziening via de digitale leeromgeving Blackboard en het intranet (Infonet). Studenten zijn tevreden over de informatievoorziening, aankondigingen en studiemateriaal zijn op tijd beschikbaar. De interne organisatie en informatievoorziening zijn goed, volgens de studenten.

Overwegingen en conclusie

Het panel is zeer onder de indruk van de begeleiding die de opleiding haar studenten biedt. De coaching is vormgegeven op een eigen, interessante manier die goed aansluit bij de studie en wat de studenten willen. De tijd die er is voor de afstudeerbegeleiding is ruim, wat het panel ook positief vindt.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Kwaliteitszorg

Standaard 13 Evaluatie resultaten

<i>De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.</i>

Bevindingen

De opleiding hanteert een kwaliteitszorgbeleid dat primair gericht is op de verbetering van de masterclasses. Er vindt na iedere masterclass een evaluatie plaats onder de studenten. De respons op deze evaluaties is wisselend. Daarnaast wordt de masterclass na afloop besproken door de hoofddocent en de gastdocenten. Naar aanleiding van de studentevaluatie bespreken de hoofddocent en de opleidingscoördinator de onderwijseenheid, waarbij elk oordeel dat lager ligt dan 'ruim voldoende' aanleiding is tot verbetermaatregelen. De opleiding heeft niet vastgelegd welke verbetermaatregelen daarop worden genomen en wie controleert of de acties worden opgevolgd. Het panel kan hierdoor niet controleren of de PDCA rond wordt gemaakt, maar stelt niettemin vast dat de opleiding wel adequaat verbeterbeleid kan voeren op basis van de evaluaties (zie standaard 14). Naast de formele evaluatie bestaan er korte lijnen tussen docenten, studenten en programmaleiding, waardoor verbeter suggesties snel kunnen worden doorgevoerd, buiten het formele evaluatiesysteem om. Studenten met wie het panel heeft gesproken konden daar diverse voorbeelden van geven (zie standaard 14 voor een voorbeeld).

Naast de evaluaties zijn diverse gremia betrokken bij de kwaliteitszorg. In de RvA (zie ook standaard 1) worden veelal de masterclasses besproken, blijkt uit hun notulen. In het gesprek met de RvA blijkt dat zij een actieve rol hebben in het vooraf toetsen van het studiemateriaal van de masterclasses. Voor een onderwijseenheid gegeven wordt, bestudeert de RvA onder andere de literatuur en geeft daar feedback op. Daarnaast werken diverse leden van de RvA mee aan het onderwijs door het geven van gastlessen het organiseren van site visits. De opleiding beschikt daarnaast over een opleidingscommissie, waarin de evaluaties en de onderwijseenheden eveneens worden besproken. De toetscommissie en examencommissie zijn betrokken bij de evaluatie van toetsen (zie verder standaard 15 en 16).

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat er een passend systeem van kwaliteitszorg is voor een kleine opleiding als deze. Niettemin is er ruimte om meer vast te leggen, bijvoorbeeld op het gebied van streefcijfers en de wijze waarop de evaluaties van masterclasses worden gebruikt in de voorbereiding van de volgende. De masterclasses worden adequaat geëvalueerd en de korte lijnen zorgen er voor dat studenten en docenten snel verbeter suggesties kunnen doen. Een kanttekening die het panel heeft is dat vrijwel alle evaluaties en gesprekken over de opleidingskwaliteit plaatsvinden op masterclassniveau, zeker onder studenten. Er wordt weinig geëvalueerd op curriculumniveau. Dat vindt het panel een gemis, want door onderwijseenheidoverstijgend te evalueren kan de opleiding meer inzicht krijgen in of er onderdelen in het programma missen of overbodig zijn en hoe de samenhang van het curriculum gewaardeerd wordt. Het zou goed zijn als ook de RvA, naast hun huidige taken, advies gaat geven op curriculumniveau. Vanuit haar positie kan zij kritisch meekijken naar wat er nog mist in het curriculum, in relatie tot wat er gebeurt in het werkveld. Het panel stelt vast dat ook informeel gewerkt wordt aan kwaliteitsverbetering.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 14 Verbetermaatregelen

De uitkomsten van deze evaluaties vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

Zoals beschreven in de vorige standaard is het verbeterbeleid primair gericht op het verbeteren van de masterclasses. In de voorbereiding van een masterclass vindt een overleg plaats over de inhoud hiervan, tussen de program manager, hoofd docent en de betrokken lectoren. Hierbij worden de resultaten van evaluaties als uitgangspunt genomen.

De opleiding heeft in de kritische reflectie een aantal verbetermaatregelen beschreven die genomen zijn in de periode 2008-2012, deels naar aanleiding van de resultaten en aanbevelingen van de vorige visitatie. Het gaat dan onder andere om het expliciteren van de BoK en het vertalen van de BoK naar de verschillende masterclasses, het aanscherpen van de individuele coaching en het omzetten van de masterclass Knowledge Management naar Employability. Daarnaast is het panel tijdens de visitatie meerdere voorbeelden tegengekomen van verbeterbeleid, waaronder het scheiden van het intake- en het toelatingsgesprek (zie standaard 5), het in gebruik nemen van de KIP-criteria (zie standaard 16) en het aantrekken van een opleidingscoördinator (zie standaard 8). Een voorbeeld van een verbetering die plaats heeft gevonden op basis van informele feedback van studenten kwam naar voren in het gesprek met deze groep. Studenten gaven aan dat een masterclass niet genoeg diepgang bood. Zij zijn hier tijdens de lopende onderwijseenheid het gesprek over aangegaan met de hoofddocent, waarna er voor gezorgd werd dat de resterende bijeenkomsten dieper op de stof werd ingegaan.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding in staat is om relevante verbetermaatregelen door te voeren. Het doet dit op basis van input uit zowel de vorige visitatie, uit de formele evaluatiestructuren, als uit de informele contacten met studenten. Het panel is hier positief over.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Bij de interne kwaliteitszorg zijn diverse groepen en gremia betrokken, zoals deels al is omschreven in standaard 13. Studenten participeren in de kwaliteitszorg via de evaluaties en de opleidingscommissie. Docenten hebben zitting in verschillende commissies, namelijk de toets-, examen- en opleidingscommissie. Daarnaast evalueren gastdocenten het onderwijs met de hoofddocent, en evalueren de hoofddocenten onderling en met de opleidingscoördinator. Vertegenwoordigers uit het beroepenveld en alumni zijn vertegenwoordigd in de Raad van Advies. Er is geen vertegenwoordiging uit het (naburige) buitenland in de RvA. Aangezien de opleiding aangeeft zich daar in de toekomst meer op te gaan richten, lijkt dit een logische toevoeging. Een interessant gegeven vindt het panel dat de opleiding er voor kiest om de vergaderingen van de opleidingscommissie en de RvA deels samen te laten vallen. Hierdoor kunnen alumni, werkveld en studenten samen terugblikken op de kwaliteit van een masterclass.

De examencommissie, die één commissie is voor de master PLIC en de Bachelor People and Business Management, is verantwoordelijk voor de borging van de kwaliteit van toetsen en examens. Deze commissie heeft een toetscommissie het mandaat gegeven om toe te zien op deze kwaliteit. De toetscommissie geeft hier uitvoering aan door onder andere steekproeven te nemen van afgenomen toetsen (zie ook standaard 16).

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat alle relevante stakeholders en commissies betrokken zijn bij de interne kwaliteitszorg. De constructie waarbij alumni zijn opgenomen in de RvA vindt het panel een interessante, net als het overleg tussen RvA en opleidingscommissie. De RvA zou in de toekomst, als de opleiding zich meer gaat richten op de Euregio, uitgebreid kunnen worden met vertegenwoordigers uit die Euregio.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **goed**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Systeem van toetsing

In de notitie Toetsbeleid (september 2013) heeft de opleiding dit beleid beschreven. In deze notitie staat onder andere beschreven: de visie op toetsing, de KIP-criteria, de wijze waarop de opleiding streeft naar validiteit, betrouwbaarheid en transparantie, het toetsprogramma, en de toetsing per masterclass. Ook de beoordelingsformulieren maken deel uit van het Toetsbeleid. De KIP-criteria bestaan uit tien beoordelingscriteria, die verdeeld zijn over de drie perspectieven kennis (theorie), individu (de eigen visie) en praktijk (toegevoegde waarde praktijk, kennistransfer). Deze KIP-criteria heeft de opleiding gekoppeld aan de Dublin descriptor, waardoor de toetsing direct is gekoppeld aan het masterniveau. De opleiding maakt gebruik van summatieve toetsing in de masterclasses. In de reguliere masterclasses bestaat deze toetsing uit schriftelijke opdrachten en presentaties. Deze toetsing sluit aan bij de gebruikte werkvormen. Wel stelt het panel vast dat er weinig variëteit zit in de toetsing in de reguliere masterclasses, in iedere onderwijseenheid gaat het om het produceren van een stuk en het houden van een presentatie. In de Science Orientation is de toets de onderzoeksofzet voor het Masterpiece, in het Masterpiece is de toets de thesis en de verdediging daarvan. Formatieve toetsing bestaat uit feedback van onder andere de docenten en medestudenten, en uit de coaching.

Het panel heeft een aantal toetsen bestudeerd en stelt vast dat deze er goed uitzien. Ze zijn van voldoende niveau en er wordt zinnige feedback gegeven door de opleiding, ook in beoordelingen van presentaties. Bij alle toetsen wordt gebruik gemaakt van het vierogenprincipe. Het proces van beoordeling aan het eind van de studie vindt het panel zeer degelijk. Er wordt bij het afstuderen een zesogenprincipe gehanteerd, de rol van de begeleider en de beoordelaar zijn gescheiden in de Science Orientation, en er zijn twee mensen (de reviewer en de voorzitter van de beoordelingscommissie) die alle eindwerkstukken zien en zo bijdragen aan een eenduidige beoordeling.

De kwaliteit van de toetsing wordt geborgd door onder andere het meerogenprincipe en door het gebruik van de KIP-criteria. De examencommissie is verantwoordelijk voor de borging van de toetskwaliteit, die hiervoor een subcommissie, de toetscommissie, gemandateerd heeft. De toetscommissie is betrokken bij het toetsbeleid en onderzoekt steekproefsgewijs de kwaliteit van de toetsen en van de beoordeling. In het voorjaar van 2014 wil de toetscommissie alle toetsen bekeken hebben. Het panel heeft tijdens de visitatie gesproken met zowel de examencommissie als de toetscommissie. In deze gesprekken is gebleken dat vanaf het huidige jaar de examencommissie zelf steekproeven zal gaan nemen bij de afstudeerwerken en bij afstudeerzittingen aanwezig zal zijn, in aanvulling op de bestaande borgingsmechanismen.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

De eindopdracht van de Science Orientation is de onderzoeksopzet voor het Masterpiece. In het laatste onderdeel dienen studenten met behulp van (wetenschappelijke) kennis een oplossing te vinden voor een probleem in de eigen organisatie, dat te maken heeft met persoonlijk leiderschap, innovation en/of change. Het proces is als volgt:

- In de Science Orientation wordt een plan van aanpak gemaakt, begeleid door de hoofddocent Science Orientation. De goedkeuring en beoordeling hiervan vindt plaats door iemand anders;
- De student voert het onderzoek uit, begeleid door een docent van zijn of haar keuze;
- Als het Masterpiece klaar is wordt deze ingeleverd en in eerste instantie gelezen door de reviewer. De reviewer leest alle theses en geeft hier feedback op, gericht op hiaten, omissies en zaken in de structuur. De reviewer geeft geen inhoudelijk commentaar. Er is één reviewer voor de hele opleiding;
- De student bespreekt de feedback van de reviewer met zijn begeleider en beslist in hoeverre wat gedaan wordt met de feedback. Daarna wordt het stuk opnieuw ingeleverd, waarna het naar de beoordelingscommissie gaat;
- De beoordelingscommissie bestaat uit de voorzitter van deze commissie (dit is altijd de program manager), de begeleider van de student en een externe beoordelaar, die met name let op de praktische waarde van het onderzoek. De beoordelingscommissie krijgt naast het stuk zelf tevens de feedback van de reviewer. De student presenteert het Masterpiece aan de commissie, die vervolgens tot een oordeel komt. De beoordelingscriteria hiervoor zijn de KIP-criteria. Het schriftelijke werkstuk telt voor 70%, de mondelinge verdediging voor 30%.

Naast het afronden van het Masterpiece, moet een student ook de coaching afronden en aantonen dat hij de zes opleidingscompetenties beheerst op masterniveau. Dit gebeurt in een portfoliogesprek met de voorzitter van de beoordelingscommissie en een coach, die niet de eigen coach is. Aan de hand van het portfolio en de competenties wordt gekeken naar de ontwikkeling die de student doorgemaakt heeft als Personal Leader in Innovation and Change en hoe hij het geleerde heeft toegepast in de eigen organisatie.

Het panel heeft een steekproef van 15 genomen uit de afstudeerwerken van alle studenten die het masterdiploma gehaald hebben (16). Het panel heeft derhalve een volledig beeld over de kwaliteit van de afgestudeerden. Het panel stelt vast dat alle producten voldeden aan het masterniveau. Bij één had het panel twijfels of het wel genoeg aansloot bij het vakgebied, maar het liet wel het masterniveau zien. Door de keuzes die de opleiding maakt op het gebied van onderzoek (zie standaard 2) zijn alle werkstukken redelijk kwantitatief van aard. Dat kan, maar sommige onderwerpen hadden zich misschien beter geleend voor kwalitatief onderzoek, wat aansluit bij eerder opmerkingen dat hier meer aandacht voor kan komen aan het begin van de opleiding. Het zou goed zijn als de opleiding studenten meer (expliciet) laat nadenken over waarom gekozen wordt voor een bepaalde methode. Sommige studenten laten overigens in hun Masterpiece goed zien dat ze kwalitatief en kwantitatief onderzoek op een mooie manier kunnen combineren. De opleiding kiest er voor om het Masterpiece te laten eindigen voor de implementatiefase, terwijl dat bij sommige onderzoeken wel een nuttige aanvulling was geweest. De kwaliteit van de eindwerkstukken zou verhoogd kunnen worden wanneer de opleiding expliciet aandacht zou schenken in welke fase van een onderzoek het Masterpiece gedaan wordt. Bij een verkennend onderzoek is de implementatiefase niet aan de orde, maar bij andere onderzoeken zou het meerwaarde hebben om een aanvang te maken met het implementatieproces gedurende de studie. Het panel stelt daarnaast vast dat soms de afbakening van de onderzoeksvraag en de vertaalslag van de literatuurstudie naar het empirisch onderzoek voor verbetering vatbaar zijn.

De beoordeling van de Masterpieces door de opleiding vindt het panel adequaat. In veel gevallen komt het oordeel van het panel overeen met dat van de opleiding, al beoordeelt de opleiding gemiddeld iets hoger en in een enkel geval iets lager. Opvallend vindt het panel de geringe differentiatie in cijfers, de meeste studenten scoren rond de zeven à acht. De opleiding zou er goed aan doen daar meer variatie in aan te brengen, ook voor de hele goede studenten. Het panel heeft een paar uitstekende werkstukken gezien, maar door de geringe cijferdifferentiatie scoren die niet veel hoger dan het gemiddelde, wat de studenten wel verdiend zouden hebben.

Uit de gesprekken die het panel heeft gevoerd met werkveld en alumni, stelt het vast dat beide groepen van mening zijn dat de opleiding een duidelijke meerwaarde biedt, dat studenten groeien als Personal Leader en dat studenten door het volgen van de opleiding nuttige bijdragen leveren aan de organisatie waar ze werken.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding beschikt over een gedegen systeem van toetsing. Het is positief over de KIP-criteria en het consequent toegepaste meerogenprincipe. De opleiding geeft goede feedback. In de eindfase van de opleiding is het proces zeer grondig, door het gebruik van een vaste reviewer en een beoordelingscommissie. Aandachtspunten bij de toetsing zijn de cijferdifferentiatie bij de scripties en de geringe variëteit aan toetsen in de reguliere masterclasses. Wat betreft het eindniveau is het panel positief, alle eindwerkstukken die het heeft gezien hebben het masterniveau. De aandacht voor kwantitatief onderzoek in de opleiding is enerzijds positief, omdat het leidt tot scripties waarin op een mooie manier methodes zijn gecombineerd. Anderzijds ziet het panel dat de nadruk op het kwantitatieve in de Science Orientation er toe leidt dat soms een kwantitatieve methode gebruikt wordt, terwijl kwalitatief logischer zou zijn. In het algemeen zou het goed zijn wanneer studenten meer zouden reflecteren op waarom ze kiezen voor een bepaalde methode, en in welke fase van een onderzoek ze zitten. Afhankelijk daarvan kan bijvoorbeeld meer of minder aandacht aan de implementatiefase geschonken worden. Positief is de tevredenheid van alumni en het werkveld, en het feit dat de eindwerkstukken duidelijk laten zien dat studenten groeien in hun rol als persoonlijk leider, en vanuit die rol meerwaarde hebben voor hun organisatie.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel
<i>Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties</i>	Voldoende
<i>Standaard 2 Oriëntatie van het programma</i>	Voldoende
<i>Standaard 3 Inhoud van het programma</i>	Voldoende
<i>Standaard 4 Vormgeving van het programma</i>	Goed
<i>Standaard 5 Instroom</i>	Goed
<i>Standaard 6 Studeerbaarheid</i>	Goed
<i>Standaard 7 Duur</i>	Voldoende
<i>Standaard 8 Personeelsbeleid</i>	Voldoende
<i>Standaard 9 Kwaliteit van het personeel</i>	Voldoende
<i>Standaard 10 Kwantiteit van het personeel</i>	Goed
<i>Standaard 11 Materiële voorzieningen</i>	Voldoende
<i>Standaard 12 Studiebegeleiding</i>	Goed
<i>Standaard 13 Evaluatie resultaten</i>	Voldoende
<i>Standaard 14 Verbetermaatregelen</i>	Goed
<i>Standaard 15 Betrokkenheid bij kwaliteitszorg</i>	Goed
<i>Standaard 16 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties</i>	Voldoende

Overwegingen en conclusie

Conform de beslisregels van de NVAO beoordeelt het visitatiepanel de kwaliteit van de bestaande hbo-masteropleiding Personal Leadership in Innovation and Change van Zuyd Hogeschool als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

Standaard 1 (en verder)

De opleiding heeft bij het opstellen van de BoK rekening gehouden met de aanwezige expertise van de lectoraten. Dat is een logische keuze, maar een volgende stap is het maken van duidelijkere keuzes waar de opleiding heen wil, en de lectoraten ook aan laten sluiten op deze keuze. Het panel beveelt de opleiding aan om de relatie met de lectoraten te expliciteren en te formaliseren. Hiermee kan de opleiding automatisch ook een slag maken in het aanscherpen en focussen van de literatuur, de inhoud van het programma en de marketing.

Standaard 2

De opleiding werkt in de masterclasses vooral met kwalitatieve onderzoeksmethoden, maar deze worden niet expliciet onderwezen. Het panel doet de aanbeveling om dat wel te doen, en om studenten van de tools te voorzien om dit onderzoek op een correcte wijze uit te voeren. Hiermee wordt het voor studenten in hun Masterpiece ook makkelijker om een onderbouwde keuze te maken voor een bepaalde onderzoeksmethode. Daarnaast strekt het tot aanbeveling om de kwantitatieve onderzoeksmethoden ook vóór Science Orientation te behandelen, zodat studenten hier vaker mee kunnen oefenen.

Standaard 3

Momenteel is iedere masterclass op een verschillende manier beschreven. Het panel doet de opleiding de aanbeveling om een consistent, vast format te ontwikkelen voor alle masterclasses. Hierin kan bijvoorbeeld beschreven worden aan welke eindkwalificaties gewerkt wordt, wat de afgeleide leerdoelen zijn, welke literatuur gebruikt wordt, waar de opdrachten uit bestaan, et cetera. Dit komt de transparantie voor studenten ten goede en draagt daarnaast ook bij aan de borging, omdat duidelijker is wat je als opleiding precies doet.

Standaard 8

In de huidige situatie gebeurt een deel van de afstemming van het programma informeel. Het panel doet de opleiding de suggestie om meer vast te leggen over hoe de afstemming plaatsvindt tussen docenten en hoofddocenten, en tussen hoofddocenten onderling.

Standaard 13

Wat betreft de rol van de Raad van Advies bij het evalueren van het onderwijs, valt het panel op dat deze gericht is op de inhoud van de masterclasses. Het panel raadt de opleiding aan om de RvA te vragen daarnaast kritisch te kijken naar context en trends op curriculumniveau. Daarnaast doet het panel de aanbeveling om in het algemeen meer te evalueren op curriculumniveau, ook onder studenten en alumni, om zo niet alleen de individuele cursussen maar ook de samenhang daartussen te evalueren.

Standaard 16

Het panel adviseert de opleiding om te kijken of de review eerder in het scriptieproces plaats kan vinden. Het vindt de review an sich een goed middel, maar als uit de review structurele manco's naar boven komen, is het eigenlijk te laat voor de student om daar nog wat mee te doen.

Het panel doet de aanbeveling aan de opleiding om meer differentiatie toe te passen in de beoordeling van de Masterpieces, om daarmee meer recht te doen aan de prestaties van de studenten.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

De Master PLIC heeft een parallelle structuur. De eindkwalificaties bestaan uit twee delen:

- A. De **Body of Knowledge** via de KIP criteria geborgd op hbo-niveau. De BoK wordt geborgd via de gemeenschappelijke onderdelen die elk worden afgesloten met een summatieve toets.
- B. De individuele invulling van de **PLIC competenties**. De ontwikkeling van de competenties wordt regelmatig, zowel binnen de opleiding als daarbuiten, getoetst en aan het eind van de opleiding beoordeeld aan de hand van de competentie beoordelingsindicatoren.

Body of Knowledge:

Processtappen	Bredere omgeving	Organisatie en team	Eigen persoon
Kennis van en visie op relevante bredere ontwikkelingen	Sociaaleconomisch beleid/Arbeidsmarkt (EM) Globalisering, liberalisering (I&C)	Resource based view, Inside-out versus outside-in benaderingen (I&C)	Zelfanalyse, zelfverwerkelijking, authenticiteit (PL)
Formuleren passende ambities voor eigen organisatie en stakeholders	Strategisch leiderschap (PL) Rijnlandse benadering, Stakeholder waarde (I&C)	Strategisch HRM / Kennismanagement (EM) Visie / denkmodellen leiderschap (PL) Cultuur- en organisatieverandering (I&C)	
Ontwikkeling betrokken netwerken en teams .	Intra-organisatie samenwerking (EM)	Innovatiemanagement (I&C) Organisatiedynamica (I&C)	Leiderschapsrollen / gedragsalternatieven (PL)
Inrichting en sturing interactie in innovatie- en veranderprocessen	Rijnlandse benadering, Stakeholder waarde (I&C)	Innovatiemanagement (I&C) Cultuur- en organisatieverandering (I&C)	Competentieontwikkeling / Werkvermogen (EM)
a. Evalueren resultaten voor eigen organisatie en stakeholders b. Zo nodig bijstellen doelen, betrokkenen of aanpak	Besluitvormingsprocessen en groepsbesluitvorming (I&C)	Besluitvormingsprocessen en groepsbesluitvorming (I&C)	

PLIC competenties:

1. **Innovatief:** de leider combineert inzichten, meningen en onderzoek tot vernieuwende en praktische oplossingen en creëert toegevoegde waarde door het stimuleren en faciliteren van co-creatie.
2. **Internationaal:** de leider denkt en handelt vanuit een brede en/of internationale context.
3. **Authentiek:** de leider geeft zijn denken en handelen in praktijksituaties vorm vanuit zijn eigen kernwaarden.

4. **Inspirerend:** de leider draagt zijn ideeën, conclusies en overwegingen uit middels verbindende communicatie en inspireert en motiveert zijn collega's en management tot bewegen en verbinden.
5. **Wetenschappelijk:** de leider gebruikt verdiepende, theoretische concepten om praktijksituaties te analyseren en vernieuwende ideeën te bedenken, abstraheert en generaliseert praktijkervaringen en verbindt deze aan theoretische concepten en paradigma's en onderzoekt, oordeelt en argumenteert kritisch en methodisch.
6. **Succesvol:** de leider past opgedane inzichten en kennis flexibel en doelgericht toe in zijn beroepspraktijk en is vasthoudend in het bereiken van resultaten en het creëren van draagvlak.

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Programma-onderdelen	EC	EC coaching	EC totaal
Masterclass PL, IC of EM	6	1	3x7=21
Masterclass keuze	6	1	2x7=14
International Experience	4	1	5
Science Orientation	8		8
Masterpiece	10	2	12
Totaal	52	8	60

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

Nadere informatie over de achtergronden van de leden van het beoordelingspanel en secretaris:

De heer drs. ing. E.L.A. Schrikkema MBA, voorzitter

De heer Schrikkema is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van bedrijfskunde, innovatiemanagement en veranderkunde en vanwege zijn inzicht in de internationale ontwikkelingen in dit werkveld. Als programmamanager voor e-business implementaties in Europese landen (Spanje, Finland, Nederland, Duitsland, Italië en Frankrijk) heeft hij relevante buitenlandse ervaring opgedaan. Bovendien heeft de heer Schrikkema onderwijservaring als docent Bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam; hij heeft ervaring met afstandsonderwijs als docent aan de NCOI waarbij hij studenten begeleidt via e-forum en e-mail. Hij doceert regelmatig aan de masteropleiding verandermanagement voor hoger management en directie en is gastdocent aan de Universiteit van Amsterdam voor het vak Organisatie Inrichting. Als associate lector/research fellow heeft hij onderzoek verricht naar het innovatievermogen van technische bedrijven binnen het midden- en kleinbedrijf; evenals longitudinaal onderzoek naar innoverend vermogen binnen het midden- en kleinbedrijf (vanuit samenwerkende lectoraten). De heer Schrikkema heeft meerdere publicaties op zijn naam staan. Voor deze visitatie heeft de heer Schrikkema onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2012	Executive Course Leading Through Innovation (Haas School of Business / UC Berkeley)
2007	Postdoc Didactische Bevoegdheid (VU)
2002	Doctoraal Bedrijfskunde, specialisatie Verandermanagement (RSM/EUR)
1988	Master Bedrijfskunde (TSM)
1980	Civiele Techniek, specialisaties Organisatie en Constructie (HTS)
1973	VWO-B

Werkervaring:

2002-heden	Hogeschooldocent
2007	Universitair Docent
1999-2002	Sr. Consultant Hewlett Packard Consulting
1994-1999	Managing Consultant Sogeti
1990-1994	Sr. Consultant ING
1988-1990	Groepsleider EIS Fokker Aircraft

Overig:

NCOI	Bedrijfskundige opleidingen (procesmanagement, change management, financiën)
Pro Education	trekker van Bedrijfskunde voor Technici (finance, veranderkunde en marketing); trekker van Programma Veranderkunde voor directie en hoger management i.s.m. Twijnstra Gudde
Lean Six Sigma	opleider binnen de overheid voor de Bestuursacademie

Publicaties:

2010	Onderzoek naar innovatiegedrag midden- en kleinbedrijf
2010	Fruitzicht.com: innovaties in de fruitsector
2009	Nieuwsbeleving.nl: innovaties in de krantensector

De heer Mr. M. Olivers

De heer Olivers is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van Executive Education en vanwege zijn inzicht in de internationale ontwikkelingen hierin via internationale contacten (EFMD) en samenwerking met andere business schools in consortiumprogramma's. Hij is lid van het Steering Committee van de EFMD dat jaarlijks een internationale conferentie organiseert op het gebied van Executive Education inclusief de EFMD Excellence in Practice award.

Hij is momenteel verantwoordelijk voor de portfolio Executive Education (profiel, design, uitvoering, marketing & sales) die persoonlijke en organisatieontwikkelingsprogramma's bevat op basis van open inschrijving, maatwerk of in de vorm van executive master. Voor deze visitatie heeft de heer Olivers onze handleiding voor panelleden ontvangen en is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2004	Leiderschap - Krauthammer
2002	Verandermanagement - AOG RUG-Groningen
2001	Interactiemangement - TUE
1983-1987	Nederlands Recht – Maastricht University

Werkervaring:

2004 -heden	Directeur Executive Education Maastricht University SBE (0,5 fte en met ingang van 2009 1.0 fte)
2004-2009	Directeur UniversiteitsfondsLimburg-SWOL/ Fondsenwerver (0,5 fte)
2000-2004	Kwartiermaker en directeur Campus Venlo Maastricht University
1996-2000	Director alumni-relations en adjunct hoofd Studentenzaken
1990-1996	Adjunct hoofd Bureau Onderwijs Faculteit der Geneeskunde
1988-1990	Docent Nederlands Recht

De heer dr. A.C.J.M. Olsthoorn

De heer Olsthoorn is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van organisatie en management. Hij is gespecialiseerd in strategische en operationele vraagstukken; in het bijzonder begeleidt hij organisatie-/cultuurveranderingen en positionerings- en profileringsprojecten. Hij publiceert boeken en artikelen en houdt lezingen en workshops over onderwerpen die liggen op het terrein van organisatie en management als bedrijfscultuur (ethiek), verandermanagement, project(proces)management, communicatiemanagement en management consultancy voor uiteenlopende groepen managers van profit en non-profitorganisaties. Hij is als kerndocent en ontwikkelaar verbonden aan diverse business schools en universitaire instellingen (Avans+, NCOI Hogeschool, Erasmus Universiteit). De heer Olsthoorn is in 1997 gepromoveerd in de sociale wetenschappen op de relatie tussen bedrijfscultuur, organisatiestrategie, organisatiestructuur en communicatie.

De heer Olsthoorn is sinds 1987 vanuit een eigen onderneming (OCM) werkzaam als ad-interim manager, adviseur en onderzoeker voor middelgrote en grote opdrachtgevers/brancheverenigingen uit de industrie, overheid, zakelijke dienstverlening en zorgsector. OCM verricht onderzoek naar en adviseert in cultuur- en communicatievraagstukken voor profit en non profit organisaties, zowel strategisch als operationeel, op projectbasis, ad-interim of in-company.

Voor deze visitatie heeft de heer Olsthoorn onze handleiding voor panelleden ontvangen en is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

1992 – 1997	Doctoraat in de Sociale Wetenschappen (Universiteit Utrecht)
1980 – 1985	Sociale Geografie en Planologie (Universiteit Nijmegen)
1976 – 1980	MO A Aardrijkskunde
1972 – 1975	Academie voor Beeldende Kunsten
1966 – 1972	Mulo/HBS A

Werkervaring:

1987 – heden	Onderzoeker/adviseur voor middelgrote en grote organisaties op het terrein van organisatie- en verandervraagstukken
1980 – heden	Docent/trainer. Tot 1985 in volwassenenonderwijs. Daarna in HBO onderwijs en vervolgens aan Universiteit en Master opleidingen

Publicaties (meer op aanvraag):

- 2012 Elementaire Communicatie: strategie, beleid en uitvoering, ThiemeMeulenhoff, (4e druk)
2008 Het belang van inzicht in bedrijfscultuur en organisatiegedrag, In : PDO I/OA, Eurac

De heer A.C.P. Peeters BA

De heer Peeters is ingezet als studentlid. Hij volgt de bacheloropleiding Kunstmatige Intelligentie én masteropleiding Wijsbegeerte aan de Radboud Universiteit Nijmegen. De heer Peeters is betrokken bij studenteninspraak: als student-assessor en studentraadslid bij de filosofiefaculteit, bij de opleidingscommissie wijsbegeerte en in de Universitaire Studentenraad. De heer Peeters beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij (master)opleidingen. Voor deze visitatie is de heer Peeters aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

- 2010 – heden Bacheloropleiding Kunstmatige Intelligentie - Radboud Universiteit Nijmegen
2010 – heden Masteropleiding Wijsbegeerte - Radboud Universiteit Nijmegen
2004 – 2010 Bacheloropleiding Wijsbegeerte - Radboud Universiteit Nijmegen
1998 – 2004 VWO - S.G. Cambium, Zaltbommel

Werkervaring:

- 2013 – heden Projectmedewerker Logistiek & Services – Radboudumc, Nijmegen
2010 – heden Diverse studentassistentenschappen - Radboud Universiteit Nijmegen
2010 Vervangend coördinator - Landelijk Overleg Fracties (LOF), Utrecht

Publicatie:

Betkó, J., Peeters, A., Struik, S., Swart, H., & Westerveld, L. (2013). WHWatisdat?! Een handleiding voor de Wet op hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek voor studenten en medezeggenschappers (3rd ed.; A. Peeters, Ed.). Utrecht: Landelijke Studenten Vakbond.

De heer drs. J.G. Betkó

De heer Betkó is ingezet als NQA-auditor. Als bestuurslid van de Landelijke Studenten Vakbond (LSVb) heeft hij ervaring opgedaan met verschillende aspecten van hogeronderwijsbeleid, waaronder bekostiging, accreditatie, medezeggenschap, studiekeuze en excellentie. Hij is in die hoedanigheid betrokken geweest bij de totstandkoming van het nieuwe accreditatiestelsel. In de beoordelingscommissie “Studiekeuzegesprekken – wat werkt?” heeft hij een subsidie van OCW helpen verdelen onder hogescholen en universiteiten die willen experimenteren met studiekeuzegesprekken. De heer Betkó is ingewerkt in de werkwijze van NQA en heeft ervaring met meerdere visitaties, van bestaande en nieuwe opleidingen, in het hbo en in het wo, en op bachelor- en op masterniveau. In 2010 en 2012 heeft hij deelgenomen aan de training van de NVAO en hij is gecertificeerd secretaris.

Opleiding

- 1999 – 2007 Geschiedenis, Radboud Universiteit

Werkervaring

- 2009 – heden Netherlands Quality Agency: auditor
2008 – 2009 Lid beoordelingscommissies “studiekeuzegesprekken – wat werkt?” (onder begeleiding van SURF)
2007 – 2009 Landelijke Studenten Vakbond: bestuurslid

Publicaties

- 2010 Betkó, Swart, Westerveld e.a., *WHWatisdat?! - Een handleiding voor de Wet op hoger onderwijs voor studenten en medezeggenschappers*, Nijmegen, 2010.
- 2012 Betkó, Westerveld, *Bekostiging op basis van accreditatieoordelen - een beschouwing vanuit de accreditatiepraktijk*, <http://www.scienceguide.nl/201201/perverse-prikkels-retoriek-of-realiteit.aspx>

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Dag 1

Tijdstip	Programma onderdeel	Deelnemers (maximaal 6 à 8)
09.15 – 09.30 uur	Ontvangst en elevatorpitch van 10 minuten	<u>Panel + Opleidingsmanagement:</u> <ul style="list-style-type: none">• Drs. Dries Lodewijks - Faculteitsdirecteur faculteit Management en Recht• Drs. Jol Stoffers, MBA Programmanager Master PLIC faculteit Management en Recht
09.30 – 12.30 uur	Vorbereiding en materiaalbestudering: <ul style="list-style-type: none">- Studiemateriaal- Alle nodige documenten en genoemde informatiebronnen ter inzage- Alle door de NQA en de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers	Panel
12.30 - 13.15 uur	Lunch	Panel
13.15 – 13.45 uur	Spreekuur met docenten, studenten en andere betrokkenen Rondleiding	Panel (panel splitst zich op)
13.45 – 15.30 uur	Verdere voorbereiding en materiaalbestudering	Panel

15.30 – 16.15 uur	Blok Inhoud I: afstuderen	<p><u>Docenten + externe begeleiders/ beoordelaars</u> van de vier door de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers: Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studiejaren gedoceerd wordt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dhr. Ernst Scipio, MBA, externe beoordelaar MP. • Prof. dr. Wil Foppen, externe beoordelaar MP. • Drs. Jol Stoffers, MBA, voorzitter beoordelingscommissie. • Mw. Janet Schimmel, beoordelaar eindportfolio. • Drs. Elzbeth Wermer, beoordelaar eindportfolio. • Drs. Bibi Dols, begeleider SO / MP. • Drs. Marije Duijsens, reviewer MP
16.30 – 17.15 uur	Blok Inhoud II: afstudeerfase	<p><u>Studenten afstudeerfase en alumni</u> (afgestudeerd max. 2 jaar) van de vier door de opleiding geselecteerde afstudeerdossiers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dhr. René Fontijn MLC (reserve) • Dhr. Maarten Vanwingh MLC • Mw. Annemie Jongen MLC • Mw. Annelie Gorissen MLC • Mw. Annemie Mordant MLC • Dhr. Ronald Jungnitsch MLC • Dhr. York Verboeket • Dhr. Frans van de Warenburg
17.15 – 18.30 uur	Vorbereiding en materiaalbestudering	Panel

Dag 2

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers (maximaal 6 à 8)
08.30 – 09.45 uur	Materiaalbestudering en voorbereiden gesprekken	Panel
09.45-10.45 uur	Gesprek studenten propedeuse en hoofdfase (inhoud en randvoorwaarden)	<u>Studenten hoofdfase</u> , incl. studenten van de Opleidingscommissie PBM: <ul style="list-style-type: none"> • Mevr. Jenny Gernaat • Dhr. Camiel van Keeken • Mevr. Esther Lacko • Mevr. Evi Steinbusch • Mevr. Annerie Zalmstra • Dhr. Ronald Roos BIC
10.45-11.00 uur	Koffiepauze	
11.00-12.00	Gesprek met docenten (inhoud en randvoorwaarden)	<u>Vertegenwoordiging docententeam</u> : spreiding naar studie jaren, vakgebieden, speciale taken (zoals begeleiding, lectoraat): Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studie jaren gedoceerd wordt. <ul style="list-style-type: none"> • Dhr. Ernst Scipio, MBA, Hoofddocent MC PL en MC EM. • Prof. dr. Wil Foppen, Gastdocent MC PL en EM, externe beoordelaar MP • Drs. Joyce Thijssen MLC, hoofddocent MC BPI • Drs. Rob Heine, hoofddocent MC I&C, begeleider SO/MP • Drs. Jol Stoffers, MBA, program manager
12.00 – 13.00 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	Panel
13.00 – 13.45 uur	1 ^e gesprek met opleidingsmanagement	<u>Opleidingsmanagement</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Drs. Dries Lodewijks • Drs. Jol Stoffers, MBA

		<ul style="list-style-type: none"> • Mevr. Natasja Verkooijen Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studie jaren gedoceerd wordt.
14.00 – 14.45 uur	Blok Borging	<p><u>Examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie, kwaliteitszorgcommissie en werkveldcommissie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mr. Margriet Geurden-Cuijpers, lid examencommissie • Drs. Marije Duijsens, lid toetscommissie en kwaliteitscommissie • Drs. Joyce Thijssen, MLC, lid opleidingscommissie / hoofddocent • Mevr. Sonja Bouten, Provincie Limburg / Empower Limburg • Dhr. Arjan Rensma, DSM Innovation Center • Dr. Pim Steerneman, Sevagram <p>Zie bijlage voor volledige titel, vakgebieden, speciale taken en in welke studie jaren gedoceerd wordt.</p>
14.45-15.00 uur	Koffiepauze	
15.00 – 15.30 uur	Eventuele extra gesprekken	Nader bepaald door panel
15.30 – 17.00 uur	Beoordelingsoverleg Panel	Panel
17.00 – 17.30 uur	2 ^e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsmanagement: Drs. Dries Lodewijks, Drs. Jol Stoffers, MBA en Mevr. Natasja Verkooijen • Voorzitter College van Bestuur: Dhr. Karel van Rosmalen • Auditor Zuyd: Mevr. Marianne Pauwels

Bijlage:

Opleidingsmanagement

- Drs. Dries Lodewijks: faculteitsdirecteur, faculteit management & recht.
- Drs. Jol Stoffers, MBA, program manager Master PLIC, lid lectoraat Employability
- Mevr. Natasja Verkooijen, coördinator Master PLIC.

Docenten afgevaardigden:

- Dhr. Ernst Scipio, MBA, Member supervisory board Data4 Information Technology & IX Networks, Owner Mingus B.V.
- Prof. dr. Wil Foppen, lector Employability Zuyd Hogeschool, Honorary Professor Strategic Leadership Maastricht University: School of Business & Economics
- Drs. Marije Duijsens, lid toetscommissie, lid kwaliteitscommissie, reviewer MP
- Drs. Joyce Thijssen MLC, Senior Consultant (MLC) at Molenaar & Lok Consultancy
- Mw. Janet Schimmel, docent / coach Zuyd Hogeschool, fac. M&R, beoordelaar eindportfolio.
- Drs. Elzbeth Wermer, docent / coach Zuyd Hogeschool, fac. M&R, beoordelaar eindportfolio.
- Drs. Bibi Dols, senior docent Zuyd Hogeschool, fac. M&R, begeleider SO / MP.
- Drs. Rob Heine, lid lectoraat Innovatief Ondernemen, hoofddocent MC I&C, SO/MP begeleider
- Drs. Jol Stoffers, MBA, program manager Master PLIC, lid lectoraat Employability

Examencommissie, toetscommissie en kwaliteitscommissie

- Mr. Margriet Geurden, lid examencommissie.
- Drs. Marije Duijsens, lid toetscommissie, lid kwaliteitscommissie
- Joyce Thijssen, lid opleidingscommissie / hoofddocent

Raad van Advies (werkveldcommissie):

- Mevr. Sonja Bouten-Evers MsC, Projectleider Provincie Limburg / Empower Limburg
- Dhr. Arjan Rensma, Innovation Process Manager DSM Innovation Center
- Dr. Pim Steerneman, Voorzitter Raad van bestuur, Sevagram

Studenten hoofdfase:

- Mevr. Jenny Gernaat, Assistent-manager MeanderGroep Zuid-Limburg, afdeling Gespecialiseerde Thuisbegeleiding (bezig aan 2^e masterclass)
- Dhr. Camiel van Keeken, hoofd verpleegeenheid Longziekten, gespecialiseerde verpleegkundige zorg binnen de Polikliniek MUMC en manager Centrum voor Thuisbeademing Maastricht t.b.v. regio zuid-oost Nederland (bezig aan 3^e masterclass)
- Mevr. Esther Lacko, Voorzitter Verpleegkundige Advies Raad, Kwaliteit en Veiligheid RVE Patiënt & Zorg, MUMC (bezig aan SO, 4 masterclasses gevolgd)
- Mevr. Evi Steinbusch, manager HRM Radar (bezig aan 2e masterclass)
- Mevr. Annerie Zalmstra, teamleider opleiding ergotherapie, faculteit Gezondheidszorg Zuyd Hogeschool (bezig aan 2^e masterclass)
- Dhr. Ronald Roos BIC, Product marketing employee, Multi Market Semiconductor, NXP Semiconductors Eindhoven (lid opleidingscommissie) (4 masterclasses gevolgd).

Studenten afstuderen en alumni:

- Dhr. René Fontijn MLC, Programma-manager Wmo Daelzicht
- Dhr. Maarten Vanwingh MLC, manager at Mondriaan
- Mw. Annemie Jongen MLC, teamleider opleiding Financieel management, Zuyd Hogeschool
- Mw. Annelie Gorissen MLC, Regiomanager Westelijke Mijnstreek, MEE Zuid-Limburg,
- Mw. Annemie Mordant MLC, Diensthoofd MEMIC, Universiteit Maastricht
- Dhr. Ronald Jungnitsch MLC, Manager at Stichting Weller Wonen
- Dhr. York Verboeket, Blokcoördinator Servicemanagement, Faculteit Facility Management (SO net afgerond)
- Dhr. Frans van de Warenburg, Manager Brezan Automotive, Zuid-Nederland (bezig met SO)

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Lijst documentatie visitatie PLIC Zuyd Hogeschool 26-11-2013 en 27-11-2013

	Digitaal NQA portal	hardcopy 26-11-2013
1. Kritische reflectie	x	x
2. Notulen examencommissie		x
3. Notulen stuurgroep		x
4. Standaard 1		
1.1 eindkwalificaties van de opleiding	x	x
1.2 nationale kwalificatie raamwerk	x	x
1.3 relatie eindkwalificaties	x	x
5. Standaard 2 t/m 7		
2-7.1 Curriculum overzicht	x	x
2-7.1.2 beschrijving onderwijseenheden	x	x
2-7.1.3 beschrijving onderwijseenheden 2	x	x
2-7.2 OER	x	x
2-7.3 onderwijsbeleid		x
2-7.4 onderzoekbeleid		x
2-7.5 representatieve selectie studiemateriaal		x
2-7.6 studeerbaarheid studenten functiebeperking		x
2-7.7 overzicht contacten werkveld		x
2-7.8 verslagen overleg relevante commissies		x
6. Standaard 8 t/m 10		
8-10.1 formatie overzicht	x	x
8-10.2 personeelsbeleid		x
8-10.3 medewerkers tevredenheids onderzoek		x
7. Standaard 11		
Voorzieningenplan		x
8. Standaard 12		
12.1 coachlijn en informatievoorziening		x
9. Standaard 13-15		
13-15.1 kwaliteitszorgplan		x
13-15.2 evaluatierapporten		x

10. Standaard 16

16.1.1 toetsnota	x	x
16.1.2 blokboek Masterclass Science Orientation	x	x
16.1.3 overzichtslijst afstudeerwerken	x	x
16.1.4 geselecteerde afstudeerwerkstukken	x	x
16.7.1 representatieve selectie tussen producten		
Masterclass Personal Leadership	x	x
Masterclass Employability	x	x
Masterclass Innovation & Change	x	x
Masterclass Business Proces Improvement	x	x
Masterclass Strategic Management	x	x
Masterclass Science Orientation	x	x
Masterclass International Experience	x	x
Coachlijn	x	x

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

01
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15
16

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Personal Leadership in Innovation and Change

Instelling: Zuyd Hogeschool

Visitatiedatum: 26 & 27 november 2013

Ondergetekende: *Lodewijk*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *directeur Management & Recruit*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Lodewijk', written over a horizontal line.

Datum: *7/11/13*